

学校编码: 10384
学号: 200414047

分类号_____密级_____
UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

我国国有企业绩效评估研究

**The Research of Performance Appraisal for Chinese
State-owned Enterprise**

黄婉秋

指导教师姓名: 廖泉文 教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2007 年 4 月

论文答辩时间: 2007 年 5 月

学位授予日期: 2007 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版,有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅,有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索,有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1. 保密 ()，在 年解密后适用本授权书。
2. 不保密 ()

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名: _____ 日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

导师签名: _____ 日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

摘 要

人力资源管理是现代企业获取竞争优势最有力的工具，作为人力资源管理中枢的绩效评估可以为招聘、晋升、薪酬、激励、培训、职业生涯管理等人力资源管理决策提供重要的信息依据，是现代企业人力资源管理的一个重点和难点问题。本文针对当前国有企业绩效评估工作中存在的问题和不足，在充分考虑中国传统文化的影响下，结合国有企业的管理实际，提出相应的解决方案。

本文主要从绩效评估的方法、绩效评估的内容和绩效评估的结果三方面探讨适合我国国有企业的绩效评估体系。在评估方法上，通过对现行各种评估方法的介绍和比较，提出设计国有企业评估方法的几种思路，通过组合各种评估方法，使评估方法能取长补短，规避国有企业绩效评估中存在的问题；在评估内容上，重点介绍适合国有企业的评估指标和标准确定的方法，即基于部门职责和工作分析的基础上提取指标的方法，评估指标标准确定的定量和定性方法，并举实例说明，供国有企业参考借鉴；在评估结果上，针对国有企业评估结果的各种偏差，提出纠偏的办法，介绍评估结果分析、反馈的内容和程序，评估结果有效应用的途径。

最后，通过案例分析，理论联系实际，在对A企业绩效评估工作进行诊断的基础上，构建适合A企业的绩效评估体系，在评估内容、评估方法、评估流程、评估结果应用等方面提出科学的解决方案，特别在评估方法上，提出二次评估方法，该方法能有效规避国有企业绩效评估中存在的问题，为国有企业构建有效的绩效评估体系提供一种新的思路。

关键词：国有企业；绩效评估；方法、内容、结果

Abstract

Human resource management becomes the key to the development and success of all organizations. As the core element of human resource management, performance appraisal provides lots of vital information on HR decision-makings such as recruit, promotion, compensation, motivation, training, career management and so on. It is a key and tough issue in modern human resource management. This essay makes an analysis of the drawbacks and mistakes in current performance appraisal of Chinese state-owned enterprise, and then tries to provide a resolution which colliding with Chinese traditional culture and the reality of Chinese state-owned enterprise.

The paper discusses the appropriate performance appraisal system for Chinese state-owned enterprise from three aspects: the appraisal method, the appraisal content and the appraisal result. On the appraisal method, it makes an introduction and comparison among different methods, and tries to design right methods for Chinese state-owned enterprise. On the appraisal content, it shows how to confirm appraisal indexes and standards, and places an emphasis in introducing methods which fit Chinese state-owned enterprise. On the appraisal result, it proposes various ways in adjustment and optimization of appraisal results, and explains how to do appraisal result analysis, feedback and application to guarantee accurate and reasonable result of performance appraisal and ensure its applicability and effect in human resource management.

Lastly, it offers a case study. The case builds a performance appraisal system for a Chinese state-owned enterprise A based on a diagnosis for its course of performance appraisal. It attempts to advance scientific schemes on appraisal content, method, course and result application, and especially thinks up a new method called twice appraisal. This method can avoid questions lying on Chinese state-owned enterprise and can act as a reference.

Key Words: State-owned Enterprise; Performance Appraisal; Method, Content, Result

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景和问题的提出	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究问题的提出.....	4
1.2 国内外研究现状文献综述	4
1.2.1 国外研究现状文献综述.....	4
1.2.2 国内研究现状文献综述.....	5
1.3 研究内容与方法	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
1.4 基本概念界定	9
1.4.1 国有企业的界定.....	9
1.4.2 绩效评估的界定.....	10
2 国有企业绩效评估方法研究	13
2.1 评估方法的分类	13
2.1.1 基于评估形式的评估方法.....	13
2.1.2 基于评估内容的评估方法.....	17
2.1.3 基于评估主体的评估方法.....	18
2.1.4 基于评估流程的评估方法.....	19
2.2 评估方法的比较	21
2.3 评估方法的选择	23
2.3.1 选择评估方法的考虑因素.....	23
2.3.2 国有企业评估方法选择的原则.....	24
2.3.3 国有企业评估方法的设计思路.....	25
3 国有企业绩效评估内容研究	27
3.1 评估指标的确定	27
3.1.1 企业评估指标的确定.....	27

3.1.2 部门评估指标的确定.....	29
3.1.3 个人评估指标的确定.....	30
3.2 评估指标权重和标准的确定.....	31
3.2.1 评估指标权重的确定.....	31
3.2.2 评估标准的确定.....	32
4 国有企业绩效评估结果研究	35
4.1 评估结果的纠偏	35
4.1.1 评估结果出现偏差的表现.....	35
4.1.2 评估结果的合理调整.....	36
4.2 评估结果的分析	37
4.2.1 员工绩效诊断.....	37
4.2.2 组织绩效诊断.....	38
4.3 评估结果的反馈	39
4.3.1 评估结果反馈的内涵和意义.....	39
4.3.2 评估结果反馈的内容.....	40
4.3.3 评估结果反馈的程序.....	40
4.4 评估结果的应用	41
4.4.1 评估结果应用于薪酬管理.....	41
4.4.2 评估结果应用于晋升调配.....	42
4.4.3 评估结果应用于培训教育.....	43
4.4.4 评估结果应用于个人发展计划.....	43
5 案例分析——A 企业绩效评估体系的构建	44
5.1 A 企业绩效评估现状概述	44
5.1.1 A 企业绩效评估工作简介	44
5.1.2 A 企业绩效评估工作诊断	45
5.2 构建适合 A 企业的绩效评估体系	46
5.2.1 A 企业绩效评估体系构成	46
5.2.2 A 企业绩效评估体系的设计原则	46

5.2.3 A 企业绩效评估目的	47
5.2.4 A 企业绩效评估组织机构	47
5.2.5 A 企业绩效评估内容	47
5.2.6 A 企业绩效评估方法	48
5.2.7 A 企业绩效评估流程	51
5.2.8 A 企业评估结果及应用	51
6 结论与展望	55
6.1 结论	55
6.2 研究不足	55
6.3 研究展望	56
参考文献	58
附录	61
致谢	67

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

1 Introduction.....	1
1.1 Research Background and Research Question	1
1.1.1 Research Background	1
1.1.2 Research Question	4
1.2 Literature Review	4
1.2.1 Literature Review from Abroad	4
1.2.2 Literature Review from China	5
1.3 Research Content and Method	7
1.3.1 Research Content	7
1.3.2 Research Method	8
1.4 Definition of Basic Conceptions	9
1.4.1 Definition of State-owned Enterprise	9
1.4.2 Definition of Performance Appraisal	10
2 Research on Appraisal Method of State-owned Enterprise	13
2.1 Sorts of Appraisal Methods	13
2.1.1 Appraisal Methods Based on Appraisal Form	13
2.1.2 Appraisal Methods Based on Appraisal Content	17
2.1.3 Appraisal Methods Based on Appraisal Principal.....	18
2.1.4 Appraisal Methods Based on Appraisal Proccess	19
2.2 Compare of Appraisal Mehtods	21
2.3 Select of Appraisal Methods	23
2.3.1 The Factors Affect Select of Appraisal Method.....	23
2.3.2 The Principal of Selecting Appraisal Method for State-owned Enterprise..	24
2.3.3 Design Appraisal Method for State-owned Enterprise	25
3 Research On Appraisal Content of State-owned Enterprise.....	27
3.1 Conform of Appraisal Index.....	27
3.1.1 Conform of Enterprise Appraisal Index	27
3.1.2 Conform of Department Appraisal Index	29
3.1.3 Conform of Personal Appraisal Index.....	30

3.2 Conform of Appraisal Percentage and Standard	31
3.2.1 Conform of Appraisal Percentage	31
3.2.2 Conform of Appraisal Standard	32
4 Research on Appraisal Result of State-owned Enterprise.....	35
4.1 Ajustment of Appraisal Result	35
4.1.1 Represents of Appraisal Result Warps	35
4.1.2 Rational Ajustment for Appraisal Results	36
4.2 Analysis of Appraisal Result	37
4.2.1 Appraisal Diagnosis for Employee	37
4.2.2 Appraisal Diagnosis for Organize	38
4.3 Feedback of Appraisal Result	39
4.3.1 Definition and Significance of Appraisal Result Feedback	39
4.3.2 Content of Appraisal Result Feedback	40
4.3.3 Process of Appraisal Result Feedback	40
4.4 Application of Appraisal Result.....	41
4.4.1 Application In Compensation	41
4.4.2 Application In Promotion and Relegation.....	42
4.4.3 Application In Training	43
4.4.4 Application In Career Development	43
5 Case Study——Construct Performance Appraisal System for Enterprise A	44
5.1 Summarize Performance Appraisal Actuality of Enterprise A.....	44
5.1.1 Brief Introduction Performance Appraisal of Enterprise A	44
5.1.2 Diganosis on Performance Appraisal of Enterprise A	45
5.2 Construct Performance Appraisal System for Enterprise A.....	46
5.2.1 Composing of Performance Appraisal System	46
5.2.2 Principle of Performance Appraisal System	46
5.2.3 Objective of Performance Appraisal System	47
5.2.4 Orgnization of Performance Appraisal System.....	47
5.2.5 Appraisal Content of Performance Appraisal System.....	47
5.2.6 Appraisal Method of Performance Appraisal System	48
5.2.7 Appraisal Process of Performance Appraisal System	51
5.2.8 Appraisal Result Application of Performance Appraisal System	51

6 Conclusion and Prospect.....	55
6.1 Conclusion.....	55
6.2 Limitation of the Research	55
6.3 Prospect of the Research.....	56
Reference	58
Appendix.....	61
Acknowledgement	67

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪论

1.1 研究背景和问题的提出

1.1.1 研究背景

人力资源是企业的第一资源，一个企业的人力资源管理实践是企业竞争优势的一个重要源泉。人力资源管理一般包括人力资源规划、招聘选拔、绩效评估、薪酬与激励、培训开发、人力资源的协调等几个模块。而绩效评估是人力资源管理的中心环节，它能把人力资源各个模块有机组合起来，发挥人力资源管理对企业的推动作用。合理的绩效评估可以帮助企业在选择员工时明确选拔标准，从而保证企业获取合适的人才；绩效评估的结果可以促进企业合理的配置员工，做到人岗匹配；有助于发现企业经营过程中的短板，制定培训计划，帮助员工改进绩效，从而提高企业的整体绩效水平；有助于企业构建有效的激励机制，是企业薪酬与激励的基础。由此可见，绩效评估密切地融入到人力资源管理的各个模块中，成为人力资源管理的中枢。

1992年以后，我国国有企业改革进入一个新的阶段，提出建立“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。在初期，国有企业改革主要是进行公司制改造和完善法人治理结构，初步建立了现代企业制度的框架。随着框架逐步搭建起来，越来越多的国有企业把目光转向了“管理科学”的目标。很多国有企业学习西方先进的管理理念和管理方式，引进人力资源管理体系，尝试建立绩效评估制度，但是，绩效评估在我国国有企业的应用中却陷入了困境，不能有效衡量和区分员工的绩效表现，不能起到绩效评估在人力资源管理中的核心作用。这与我国传统文化的影响和国有企业管理基础的薄弱是分不开的。

一个国家的民族文化影响它的管理模式。在国有企业中，传统文化长期以来处于举足轻重的地位，较少受西方管理文化的影响。要研究国有企业的管理问题，不能不把问题放到五千年文化厚重积淀的中国传统文化中去考察。

美国的管理心理学家霍夫斯泰德通过研究发现国家之间的民族文化差异可以用四个维度来表示，分别为权力距离、不确定避免、个人主义与集体主义、男

性度与女性度（郭庆科，2000）。权力距离意味着社会公认的权力在社会的不同阶层和群体中不平等分配的程度；不确定性避免表示社会大众面对不确定性和模糊情景所产生的恐惧感的程度，大的不确定性避免表现为信奉更正式的法则和规则、更信赖权威、相信年老人而怀疑年轻人、不接受新奇的事物和观点等；集体主义的表现是个人是否强有力地归属于某个团体，对组织的依赖程度；女性度的表现是注重人际关系、生活质量，而男性化特征则是表现为追求成功、崇尚力量和勇敢等男性气概。

中国传统文化的特征是大的权力距离、大的不确定性避免、集体主义和女性度。这些特征反映在实际的管理中，是员工通常较少地参与管理，管理者不重视员工对公司相关决定的认同。特别在国有企业中，上级对下级有较大的影响力和控制力，讲究员工的“服从”；集体主义成为国内普遍推崇的一种价值观，企业更注重集体成就和集体责任，不倾向于较大的个体差异；资历老的人更加受到尊重，员工的晋升往往论资排辈，新的观点不容易被接纳，变革往往会受到一定的阻力；把“以和为贵”作为待人处世的基本原则，在处理人际关系时把握中庸之道，极力追求人际之间的和谐，避免过激或对抗行为，追求平均主义。

在中国传统文化的影响下，国有企业绩效评估出现了以下几个问题：

1. 评估主体单一

中国传统文化中等级观念根深蒂固，使得在国有企业评估中，评估主体和评估客体之间具有明显的差序格局，通常是上级评估下级，下级没有资格去评价上级的工作表现。这样导致绩效评估角度单一，单位领导的个人偏见或喜好，和员工的私人友情或冲突等主观因素在很大程度上影响绩效评估的结果。

2. 评估目的不明确

对于很多国有企业来说，绩效评估的目的就是为了发放奖金，评估作为一种对员工的控制手段而存在，充满了维护上级权威的色彩。很多国有企业并没有认识到绩效评估的真正目的和意义，为了评估而评估，出现了评估定位的模糊与偏差，很多管理人员甚至认为实施严格的评估会引起上下级的对抗，因而对详尽的评估不予支持，导致了评估形式主义。

3. 评估方法不科学

受中国传统文化追求和谐、回避冲突的思想的影响，加上缺乏对日常绩效行为信息的拥有，在评估方法上面，必然选择那些依赖日常印象的定性评估方法。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库